

Dr. Christoph v. Rothkirch

## **Was könnten Unternehmen beitragen, um die nachberufliche Gesundheitsvorsorge zu fördern?**

### **Referat auf dem DSR-Gesundheitsforum 2010 am 1. Oktober 2010 in Berlin**

Was könnten Unternehmen beitragen, um die nachberufliche Gesundheitsvorsorge zu fördern?

Aus Unternehmersicht provoziert diese Frage spontan eine Gegenfrage: Tun die Unternehmen nicht schon eine Menge, um die Gesundheitsvorsorge auch von älteren Menschen zu fördern? Es sind doch in erster Linie Unternehmen, die Angebote hierfür bereitstellen. Fitnessstudios, Wellness-Reisen, Nahrungsergänzungsmittel, Nordic-Walking-Stöcke, Zeitungen und Zeitschriften mit Soduko-Rätseln, Krankenkassen-Kurse (auch Krankenkassen sind Unternehmen) und und und ...

In der Tat, und das meine ich nicht nur ironisch: Wenn es nicht viele Unternehmen gäbe, die die Wünsche auch von Senioren nach gesunder Lebensführung und Gesundheitsvorsorge zu ihrem Geschäftszweck machen würden, wären wir sicherlich beim Thema dieser Veranstaltung noch viel weiter zurück.

Doch wirklich befriedigend ist diese erste Antwort auf die Ausgangsfrage natürlich nicht. Auch wenn die Unternehmen mit immer wieder neuen Angeboten Anreize zur Gesundheitsvorsorge bereitstellen, sie handeln letztlich reaktiv. Ohne die Nachfrage würde es keine Angebote geben.

Also stellen wir die Frage konkreter und grenzen sie ein: Was könnten Unternehmen beitragen, um die nachberufliche Gesundheitsvorsorge ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern? Auch so folgt zuerst eine Gegenfrage: Warum sollten Unternehmen dies tun? Unternehmen müssen Umsatz machen und Gewinn erzielen. Dazu brauchen sie sicherlich gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit sie die haben, zahlen Arbeitgeber Beiträge zu Krankenkassen und Berufsgenossenschaften, stellen Betriebsärzte an und kümmern sich um die Einhaltung der Vorschriften zum Arbeitsschutz, der gerade in Deutschland weit entwickelt ist. All diese Maßnahmen gelten aber ausschließlich den aktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und kommen allenfalls indirekt auch den Rentnern und Pensionären zugute, wenn diese gesund aus dem Berufsleben ausscheiden.

So betrachtet ist auch die zweite Antwort auf die Ausgangsfrage eher unbefriedigend. Unternehmen müssen sich um den Gesundheitsschutz ihrer aktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbei-

ter kümmern und tun dies auch. Mehr kann man eigentlich auch nicht von ihnen verlangen. Doch ist das sicherlich kaum als Gesundheitsförderung zu bezeichnen und schon gar nicht als nachberufliche Gesundheitsförderung.

Bevor wir aber jetzt diese bisher so anregende Veranstaltung mit einem resignativen Fazit abschließen, sollten wir den Blick noch einmal erweitern, und zwar in zeitlicher Hinsicht. Das bisher Gesagte gilt für die Vergangenheit und Gegenwart, doch gilt es auch für die Zukunft? Dazu muss ich etwas weiter ausholen.

Das Stichwort ist der demografische Wandel. Schon seit Jahren gehen die Geburtenzahlen in Deutschland zurück, während die Lebenserwartung ansteigt. Und selbst wenn letzteres weniger werden oder zum Stillstand kommen sollte, wird sich der Geburtenrückgang noch viele Jahre fortsetzen, weil ganz einfach weniger Frauen auch weniger Kinder bedeuten. Also nimmt die Zahl der Älteren zu und, dies noch stärker, die der Jüngeren ab. In der Folge wird zum einen die Gesamtbevölkerung in den nächsten Jahrzehnten deutlich sinken und der Altersdurchschnitt deutlich steigen. Dazu zwei Zahlen:

- Für die Altersgruppe der Personen unter 30, also der Kinder, der Jugendlichen und jungen Erwachsenen in Ausbildung oder Studium gilt: Ihre Zahl, die heute bei 25 Millionen liegt, geht bis 2020 auf 22 Millionen, dann bis 2030 weiter auf 21 Millionen und bis 2050 auf nur noch 19 Millionen zurück.
- Oder vielleicht leichter zu merken: Ab 2030 ist der Bevölkerungsanteil der mindestens 65-Jährigen mit 28 Prozent größer als der der unter 30-Jährigen mit 27 Prozent.

Das dramatische an diesen Aussichten ist der Rückgang bei den Jüngeren unter 30. Er führt dazu, dass über kurz oder lang die Nachwuchskräfte auf dem Arbeitsmarkt knapp werden. Bei den Ausbildungsplätzen ist die Veränderung schon angekommen. Seit langer Zeit gibt es wieder mehr freie Lehrstellen als Bewerber. Schon in wenigen Jahren werden damit auch die Absolventen mit beruflicher Ausbildung knapp werden und fünf bis zehn Jahre später dann auch die Hochschulabsolventen. Bei diesen wird die Knappheit noch dadurch verstärkt werden, dass ähnliche demografische Entwicklungen auch in vielen anderen vergleichbaren Ländern ablaufen, so dass der Wettbewerb um die besten Nachwuchskräfte international sein wird.

Als Folge dieser demografischen Entwicklung wird sich der schon heute bestehende Fachkräftemangel dramatisch verstärken. So ergibt z. B. eine aktuelle Studie der Prognos AG aus Basel: Schreibt man die gegenwärtigen Ausbildungs- und Arbeitsmarktrelationen fort, dann

werden schon im Jahr 2015 fast drei Millionen Fachkräfte fehlen und diese Lücke wird bis 2030 auf über 5 Millionen anwachsen – wenn nicht rechtzeitig gegengesteuert wird.

Hauptansätze, um die künftige Arbeitsmarktlücke zu verringern, sind eine gezielte Zuwanderungspolitik, die Steigerung der generellen Bildungsbeteiligung, mehr Flexibilität zwischen Ausbildung und tatsächlicher Beschäftigung, eine längere Wochenarbeitszeit, mehr erwerbstätige Frauen sowie nicht zuletzt auch eine deutliche Erhöhung der Erwerbsbeteiligung Älterer. Trotz eines leichten Anstiegs in den letzten Jahren liegt der Anteil der 60- bis 64-Jährigen in Deutschland, die einen sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplatz haben, nur bei gut 20 Prozent. Aus dem Blickwinkel der Ausgangsfrage ist dies der interessanteste Punkt. Vor allem Fach- und Führungskräfte werden zukünftig länger erwerbstätig sein und Verantwortung tragen müssen als bisher üblich, um die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten.

Bei der Umsetzung der genannten Strategien sind Politik und Wirtschaft gleichermaßen gefordert. Die Politik muss die Rahmenbedingungen zum Beispiel bei der Zuwanderung, im Bildungssystem oder in der Familienförderung schaffen. Die Tarifpartner müssen die Erhöhung der Wochenarbeitszeit aushandeln. Die Unternehmen schließlich müssen konkret dafür sorgen, dass in den Betrieben mehr Flexibilität möglich ist und dass mehr Frauen und Ältere länger berufstätig sein können.

Ausgerechnet die Politik, der häufig eine kurzfristige Fixierung auf Wahlperioden vorgeworfen wird, hat schon vor drei Jahren mit der stufenweisen Anhebung des Renteneintrittsalters von 65 auf 67 Jahren einen ersten und langfristig orientierten Schritt getan, der die Erwerbsbeteiligung der Älteren künftig steigern könnte – wenn dies so bleibt. Jetzt ist die Diskussion um die Rente mit 67 ja wieder neu entbrannt. Dazu später mehr.

Grundsätzlich richtig ist allerdings: Die Älteren müssen auch länger berufstätig sein können, müssen auf ihren Arbeitsplätzen sowohl für die Unternehmen produktiv als auch mit sich selbst im Reinen sein. Voraussetzung dafür ist der Erhalt der so genannten Beschäftigungsfähigkeit oder Employability, wie sie in der internationalen wissenschaftlichen Diskussion genannt wird. Dies wiederum ist vor allem die Aufgabe der Unternehmen.

Ausgangspunkt ist die inzwischen allgemein anerkannte Tatsache, dass die arbeitsbezogenen Fähigkeiten mit dem Alter nicht generell abnehmen, sondern sich verändern. So können zum Beispiel die Körperkräfte oder auch die Kreativität weniger werden, während Qualitäten wie Erfahrung, Übersicht, Sorgfalt und Verantwortung, also Managementfähigkeiten in Bezug auf die eigene Arbeit wie auch auf andere, zunehmen. Die Beschäftigungsfähigkeit berücksichtigt alle Aspekte. Sie hat vereinfacht dargestellt drei Dimensionen. Um mit fortschreiten-

dem Alter erwerbstätig bleiben zu können, müssen die Personen immer fachlich, physisch und psychisch in der Lage und bereit sein, die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen.

Dies zu erreichen, verlangt Anpassungen sowohl der Anforderungen an die Fähigkeiten als auch umgekehrt der Fähigkeiten an die Anforderungen. Das umfasst eine Vielzahl von möglichen Maßnahmen, die sich gegenseitig beeinflussen und daher aufeinander abgestimmt sein müssen. Wichtigste Ansatzpunkte sind bei den Anforderungen altersgerechte Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten, bei den Fähigkeiten Qualifizierung, Weiterbildung und Gesundheitsförderung.

Dabei hat die Gesundheitsförderung eine übergeordnete Bedeutung, weil sie nicht nur auf die körperliche und geistige Fitness abzielt, sondern auch auf das psychische Wohlbefinden, d. h. die Akzeptanz und positive Einschätzung der eigenen Position und Rolle und die Bereitschaft und Motivation, sich weiterzuentwickeln.

Gesundheitsförderung beginnt daher bei Information und Beratung, z. B. zu Ernährung und Bewegung, umfasst klassische Präventionsangebote z. B. durch Rückenschulungen oder Raucherentwöhnungskurse und reicht bis hin zu Maßnahmen, die die Work-Life-Balance der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern. Dementsprechend gehen erfolgreiche betriebliche Strategien zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit über Arbeitsschutzmaßnahmen und Weiterbildungsangebote weit hinaus. Das kann bis zur systematischen Job-Rotation über die gesamte Berufslaufbahn reichen, um die Beschäftigten auf der einen Seite an die immer wieder notwendige Anpassung an veränderte Anforderungen zu gewöhnen und sie auf der anderen Seite durch die Vermeidung von Routine auch immer wieder zu motivieren.

Bisher sind es noch nicht viele Unternehmen in Deutschland, die die Beschäftigungsfähigkeit ihrer älter werdenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch fördern – obwohl der demografische Wandel und seine möglichen Auswirkungen auf die Arbeitswelt schon mehr als zehn Jahre bekannt sind. Jetzt allerdings, da der demografische Wandel bei den Auszubildenden angekommen ist, steigt die Aufmerksamkeit auch für längerfristige Entwicklungen bei den Unternehmen deutlich. Als erste Strategie versuchen sie, ihre Fachkräfte zu halten. So wurden jetzt in der Krise die Kurzarbeiterprogramme intensiv in Anspruch genommen. Noch deutlicher wird das Umdenken im kürzlichen Angebot von Siemens, allen mehr als 120.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine unbegrenzte Job-Garantie zu geben.

Das alles belegt, dass in der Arbeitswelt durch den demografischen Wandel tief greifende Veränderungen begonnen haben und noch viel intensiver weiter gehen werden. Und dazu gehört auch, dass sich Unternehmen viel stärker als bisher um die Gesunderhaltung ihrer

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter generell und speziell um die der älter werdenden darunter kümmern werden.

Damit ist meine dritte, jetzt positive Antwort auf die Ausgangsfrage: Zukünftig wird die betriebliche Gesundheitsvorsorge zum beruflichen Alltag gehören und damit die beste Grundlage auch für die nachberufliche Zeit. Was die Betriebe dabei im einzelnen tun können und werden, darf man meiner Ansicht nach getrost der unternehmerischen Kreativität überlassen.

Ein Wermutstropfen allerdings bleibt. Wie gesagt müssen die Unternehmen angesichts des demografischen Wandels mehr tun, damit ihre älter werdenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter länger im Beruf bleiben können. Doch müssen diese das auch wollen, und das ist bisher mehrheitlich nicht der Fall. Empirische Untersuchungen und Umfragen belegen übereinstimmend, dass bisher die große Mehrzahl der Beschäftigten in Deutschland deutlich früher als mit 65 in den Ruhestand gehen möchte und dies auch tut. Durch die jahrzehntelangen, von Arbeitgebern wie Gewerkschaften verfolgten und öffentlich finanziell geförderten Modelle der Frühverrentung und Altersteilzeit ist in Deutschland eine „Kultur des früher Aufhörens“ entstanden. Auch und gerade viele Fach- und Führungskräfte, die zukünftig besonders gefragt sein werden, wollen selbst bestimmen können, wann sie in Rente gehen, und bereiten sich – auch finanziell – entsprechend darauf vor. Dabei wollen die meisten Erwerbstätigen nicht aus gesundheitlichen Gründen oder wegen schlechter Arbeitsbedingungen früher aufhören, sondern, weil sie „etwas von ihrem Ruhestand haben wollen“.

Angesichts dieser Befunde erscheint auch die geringe Beschäftigungsquote der Älteren und damit die Diskussion um die Rente mit 67 in einem anderen Licht. Langfristig geht kein Weg an der Verlängerung der Lebensarbeitszeit vorbei, wenn die gesetzliche Rente erhalten und der schrumpfenden Erwerbsbevölkerung begegnet werden soll. Dafür müssen nicht nur die Unternehmen die Beschäftigung Älterer steigern. Die Gesellschaft als Ganzes muss ihre Einstellung verändern und wieder zu einer Kultur finden, in der jeder – natürlich im Rahmen der individuellen Möglichkeiten – bis zum Rentenalter arbeiten kann und will. Der politische Ansatz, das Rentenalter über einen längeren Zeitraum schrittweise anzuheben, unterstützt eine solche Kultur. Diesen Ansatz jetzt wieder in Frage zu stellen, wäre ein Rückfall in die Kurzsichtpolitik und würde die letztlich unausweichlichen Veränderungen nur schwieriger und teurer machen.

Damit eine letzte Antwort auf die Ausgangsfrage: Die Unternehmen werden künftig die Gesundheitsförderung ihrer aktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit indirekt auch die nachberufliche Gesundheitsförderung unterstützen. Doch ohne die Mitwirkung der Betroffenen geht das nicht. Das gilt für die beruflich Tätigen ebenso wie für die nachberuflich Aktiven.